

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO:

**“CONSTRUYENDO UN
COOPERATIVISMO MODERNO Y CON
ENFOQUE DE GÉNERO PARA LA
PROMOCIÓN DE UNA ECONOMÍA
SOLIDARIA Y SOSTENIBLE EN
MOZAMBIQUE”**



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



AVANZIA, Bienestar social y Desarrollo
C/ Modesto Lafuente 68, 5ºA; 28003 Madrid
T. 915 562 580 F. Móvil 607 207 852
www.avanzia.eu
info@avanzia.eu
Maquetación: www.ojbstudio.com
2022

ÍNDICE

ACRÓNIMOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Antecedentes de la evaluación: objeto de evaluación y su contexto.....	11
1.2. Objetivos de la evaluación.....	12
2. ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN.....	12
2.1. Criterios y preguntas de evaluación.....	12
2.2. Metodología y técnicas aplicadas	15
2.2.1. Revisión documental de fuentes secundarias	15
2.2.2. Entrevistas	15
2.2.3. Grupos focales	16
2.2.4. Observación directa.....	17
2.2.5. Cuestionario on-line	18
2.2.6. Talleres	18
2.3. Condicionantes de la evaluación realizada.....	18
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	20
3.1 Pertinencia	20
3.2. Eficacia	23
3.3. Eficiencia	26
3.4. Sostenibilidad	27
3.5. Impacto	29
3.6. Enfoque de género en desarrollo.....	30
3.7. Respeto de la diversidad cultural	31
3.8. Apropiación y fortalecimiento institucional	32
4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	34
5. LECCIONES APRENDIDAS	35
6. RECOMENDACIONES	36
6.1. Generales	36
6.2. A CESAL	37
6.3. A AMPCM	37
6.4. A las cooperativas	38
7. LISTADO DE ANEXOS	38

ACRÓNIMOS

AMPCM	ASOCIACIÓN MOZAMBICANA PARA LA PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO MODERNO
COOPAMIM	COOPERATIVA AGRARIA DE MICRO IMPORTADORES DE MOÇAMBIQUE
DPA	DIRECCIÓN PROVINCIAL DE AGRICULTURA
EBDH	ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS
IOV	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES
PARP	PLANES DE ACCIÓN DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA
PEDSA	PLAN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA
SAN	SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL
SDAE	DIRECCIÓN DISTRITAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS
SDSMAS	SERVICIO DISTRITAL DE LA SALUD, MUJER Y ACCIÓN SOCIAL
UAAMAT	UNIÓN DE ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE DISTRITO DE MATUTUÍNE
UNAC	UNIÓN NACIONAL DE AGRICULTORES

RESUMEN EJECUTIVO

Título del Proyecto	“Construyendo un cooperativismo moderno y con enfoque de género para la promoción de una economía solidaria y sostenible en Mozambique.”
Zona de intervención	Provincias de Maputo (Distritos de Changanane, Moamba y Marracuene) y Gaza (Distrito de Chokwe).
Periodo de ejecución	Del 31 de diciembre de 2019 al 31 de agosto de 2022 (incluidos 4 meses de prórroga solicitada y aprobada)
Presupuesto	El presupuesto total del proyecto es de 583.971,70 euros; la subvención concedida: 466.598,03 euros y las restantes aportaciones suponen 117.373,67 euros
Financiadora	Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo
Organizaciones intervinientes	CESAL, Klandlelo y AMPCM.

SÍNTESIS DEL CONTEXTO

El presente informe corresponde a la evaluación externa final del proyecto “Construyendo un cooperativismo moderno y con enfoque de género para la promoción de una economía solidaria y sostenible en Mozambique.” realizada por Avanzia.

El objetivo del proyecto ha sido fortalecer el empoderamiento económico y político de las organizaciones de economía solidaria de Mozambique, con especial atención a las cooperativas de mujeres del sur del país. De este modo, se han realizado acciones para la promoción del cooperativismo, acciones capacitadoras y de refuerzo institucional y organizacional de cooperativas a través de acciones directas de formación y oferta de servicios mediante un centro de servicios compartido y se ha apoyado de manera directa a 4 cooperativas agrícolas en la implementación de sistemas agroforestales ecológicos y al desarrollo de agro-negocios.

RESUMEN DE HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Pertinencia	El proyecto se considera pertinente respecto a las necesidades analizadas en el contexto dónde se ha implementado, así como a las prioridades sentidas y manifestadas por parte de todas las personas involucradas en el proyecto. Se alinea con las políticas y estrategias públicas en el país, así como con las líneas operativas del financiador y las prioridades estratégicas de las tres organizaciones involucradas en su implementación. Los objetivos conseguidos y resultados alcanzados responden a los problemas detectados. La identificación del proyecto fue correcta y se valora como una de sus fortalezas la dinámica de participación de las cooperativas beneficiarias en todo el proceso. Aunque las consecuencias de la pandemia mundial COVID-19 han afectado en la ejecución del proyecto y el estado de alarma decretado por el Gobierno de la República de Mozambique ha coincidido con el periodo de ejecución, se puede concluir que el proyecto ha seguido siendo pertinente después de la pandemia y la población sujeto no ha cambiado, ni tampoco sus prioridades ni las prioridades de las organizaciones intervinientes. Por todo lo analizado se puede concluir que la pertinencia se considera ALTA
Eficacia	Se considera que el proyecto ha sido eficaz en cuanto al alcance de resultados y objetivos planteados según la lógica de intervención, así como en la mayoría de los indicadores establecidos. Tras el análisis realizado, se puede decir que el alcance de resultados y objetivos es de un promedio del 90% y los indicadores planteados en la formulación como meta se han alcanzado en su mayoría. Las actividades previstas y ejecutadas han sido las necesarias para alcanzar las metas planteadas. Las dificultades encontradas durante la ejecución debido a la pandemia de COVID-19 y a otras circunstancias han sido solventadas buscando soluciones y planteando alternativas para llevarlas a cabo de manera eficaz. Por todo lo analizado se puede concluir que la eficacia se considera ALTA.
Eficiencia	En términos generales se puede concluir que el proyecto objeto de la presente evaluación ha sido bastante eficiente. Se ha hecho un uso racional y adecuado de los recursos previstos y utilizados. El equipo ha realizado un análisis continuo de la marcha en el proyecto y se han considerado muy adecuadas todas las medidas de ajuste que se han ido tomando, tanto para solucionar problemas, como para fortalecer debilidades. Los ajustes presupuestarios y técnicos que se han realizado han sido adecuados. Con respecto a los recursos humanos, se considera muy adecuado el refuerzo con la introducción de una persona para la coordinación por parte de CESAL con fondos propios. Aunque en términos generales se considera que el proyecto ha sido bastante eficiente, sí que se podrían haber introducido ajustes y mejoras en la fase de formulación para aumentar esta eficiencia mejorando aspectos técnicos de viabilidad iniciales. En términos generales se considera la eficiencia con aspectos A MEJORAR
Impacto	Varios son los aspectos en los que el proyecto ha logrado un impacto positivo. Por un lado, ha conseguido la promoción del cooperativismo moderno a varios niveles. Se ha constatado el interés por parte de las instituciones del gobierno local y que se espera se ha concretado con la firma del memorandum de entendimiento. Por otro lado, las cooperativas fortalecidas en este proyecto han visto incrementada su capacidad de producción. Por todo lo analizado se puede concluir que el impacto se considera ALTO.

Sostenibilidad	La sostenibilidad del proyecto está basada en la propia estructura de una sus organizaciones socias. AMPCM como plataforma en la que se integran más de 130 cooperativas en el país es garante del mantenimiento de los resultados alcanzados a medio plazo y, en el plazo inmediato, de la continuidad del apoyo a las cooperativas implicadas en este proyecto. Por otro lado, la mejora de las capacidades individuales y colectivas que se han conseguido con este proyecto sumado a la provisión de las condiciones técnicas en infraestructura y maquinaria son suficientes para garantizar el paso de una agricultura de subsistencia a un modelo empresarial. Por todo lo analizado se puede concluir que la sostenibilidad se considera MUY ALTA.
Enfoque de Género en Desarrollo	En lo relativo al enfoque de Género en Desarrollo se puede concluir que con la ejecución de este proyecto las mujeres han mejorado su inserción laboral gracias a las capacitaciones y formaciones, aunque las propias cooperativas son conscientes de que se trata de un proceso incipiente que necesita ser reforzado y acompañado. También se ha constatado una mejora del conocimiento de derechos y de concienciación. La política de género de AMPCM es una primera fase de un proceso constructivo que puede llegar a ser de gran impacto. Por todo lo analizado se puede concluir que el enfoque de GED se considera ALTA.
Respeto de la Diversidad Cultural	Con respecto a la diversidad cultural, aunque la formulación del proyecto no estaba incluida entre sus objetivos o enfoques transversales se puede concluir que ha sido respetada. Si que se considera que se podría haber mejorado realizando un diagnóstico inicial e introduciendo aspectos como eje transversal en todo el proyecto. En términos generales se considera el respeto de la diversidad cultural con aspectos A MEJORAR
Apropiación y Fortalecimiento Institucional	Cabe destacar que la participación en el proyecto objeto de esta evaluación ha estado patente en todas las fases que ha hecho que todos los actores involucrados se hayan apropiado y tengan un sentimiento de pertenencia al proyecto; así como que se sientan partícipes en la toma de decisiones. La coordinación entre las tres organizaciones del consorcio ha mejorado a lo largo del proyecto y por tanto se considera que ha habido un gran fortalecimiento institucional con aprendizajes para todas ellas. El proceso de apropiación de los titulares de obligaciones, aunque se ha iniciado y se considera que hay una buena base, todavía es muy incipiente. Por todo lo analizado se puede concluir que la apropiación y el fortalecimiento institucional se consideran MUY ALTOS.

CRITERIO	MUY ALTA	ALTA	A MEJORAR	MUY MEJORABLE
PERTINENCIA		X		
EFICACIA		X		
EFICIENCIA			X	
IMPACTO		X		
SOSTENIBILIDAD	X			
ENFOQUE GED		X		
DIVERSIDAD CULTURAL			X	
APROPIACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	X			

RECOMENDACIONES

EN GENERAL:

- Se recomienda antes de iniciar la ejecución del proyecto dedicar el inicio a verificar las circunstancias existentes por si han variado desde el diagnóstico, en especial en todo lo relativo al abastecimiento de agua y los sistemas de riego, ya que se hace necesario actualizar la situación y valorar la viabilidad.
- Es recomendable introducir jornadas de análisis del proyecto semestralmente para cohesionar el proyecto y aunar los esfuerzos de todas las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico de las prácticas culturales, liderazgos y lógicas de la comunidad para poder adecuar el proyecto a las mismas.
- Se recomienda incluir en futuros diagnósticos un análisis pormenorizado de la situación de las tierras e involucrar a los líderes comunitarios en el diagnóstico ya que, normalmente, son ellos quien tienen la información y quienes van a liderar de haber algún conflicto.
- Se recomienda para futuras identificaciones la realización de un diagnóstico de género que permita saber de dónde partimos
- Se recomienda dar continuidad en la formación en género al personal de las tres organizaciones CE-SAL, AMPCM y Klandlelo.

A CESAL:

- Continuar con la línea estratégica del fomento del cooperativismo en Mozambique que han iniciado con este proyecto para incorporarlo a la gran experiencia que tienen con el asociativismo en materias agrícolas.
- En los próximos proyectos, incluir actividades específicas de formación y conocimiento del enfoque de Marco Lógico y de los procedimientos de ejecución y justificación de las financieras para sus socios locales y contrapartes.
- Es de suma importancia establecer los mecanismos de coordinación del proyecto, conocer las responsabilidades y reconocer a cada organización su función para lo que se recomienda elaborar un solo memorando de entendimiento donde se establezcan las responsabilidades y funciones de cada organización.

•

A AMPCM:

- Realizar un análisis de las fortalezas que tiene cada cooperativa para mejorar y propiciar las sinergias y que puedan apoyarse entre ellas.
- Promover intercambio de experiencias dónde cada cooperativa pueda presentar las buenas prácticas.
- Aprovechar los conocimientos adquiridos por parte de AMPCM sobre la gestión de proyectos a través del Marco Lógico, así como la justificación de las subvenciones para dar continuidad a esta oportunidad para conseguir más financiamiento que ayude a su fortalecimiento.
- Las personas líderes que se han empoderado a través del proyecto, así como han adquirido conocimientos deben transmitir todos los conocimientos adquiridos a todas las personas integrantes de la cooperativa, así como a apoyar a otras. Actualmente existe un clima y un fortalecimiento de personas clave y su réplica puede ser de gran importancia
- AMPCM puede tener un gran potencial para solicitar líneas de financiamiento al aglutinar a muchas cooperativas. Es importante poder acceder a financiamiento para continuar con el fortalecimiento de la red, así como de las cooperativas a nivel individual. Además de esto, se recomienda a AMPCM que continúe con el fortalecimiento institucional, ya que es muy importante una organización fuerte y empoderada para poder dar respuesta y acompañamiento a las cooperativas que formen parte.
- Se recomienda a AMPCM, mejorar su capacidad de administrar y justificar fondos, teniendo en cuenta los modelos de justificación de cada financiador/donante.

- Como red de cooperativas, AMPCM tiene un gran potencial para fortalecer a muchas cooperativas en temas punteros con un efecto multiplicador y que se puede expandir por todo el país. Se sugiere que aprovecha este potencial y se convierta en referente en diversas temáticas como: - Certificaciones -Economía circular -Autogestión de cooperativas -Exportaciones

A las cooperativas:

- Se recomienda aprovechar todos los conocimientos e incentivos adquiridos y la pertenencia a AMPCM para la sostenibilidad.
- Es imprescindible garantizar un buen mantenimiento de las infraestructuras y equipamiento dotado en el proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la evaluación: Objeto de evaluación y su contexto

El objeto del presente informe es plasmar los resultados de la evaluación externa de carácter final del proyecto “Construyendo un cooperativismo moderno y con enfoque de género para la promoción de una economía solidaria y sostenible en Mozambique.”, cuyas principales características se resumen a continuación:

Entidad Financiadora	Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo. El presupuesto total del proyecto es de 583.971,70 euros; la subvención concedida: 466.598,03 euros y las restantes aportaciones suponen 117.373,67 euros
Zona de Intervención	Provincias de Maputo (Distritos de Changalane, Moamba y Marracuene) y Gaza (Distrito de Chokwe).
Estrategia de Cesal	CESAL desarrolla proyectos de cooperación al desarrollo, acción humanitaria, sensibilización y acción social impulsando intervenciones que permiten el desarrollo humano de las personas más vulnerables en países de África, Latinoamérica y Oriente Medio. En este caso el proyecto busca fortalecer el empoderamiento económico y político de las organizaciones de economía solidaria de Mozambique, con especial atención a las cooperativas de mujeres del sur del país, Moamba y Marracuene) y Gaza (Distrito de Chokwe).

Objetivo General	Contribuir al alivio de la pobreza estructural en Mozambique.
Objetivo Especifico	Fortalecer el empoderamiento económico y político de las organizaciones de economía solidaria de Mozambique, con especial atención a las cooperativas de mujeres del sur del país.
Resultado 1	Resultado esperado 1: Reforzado el movimiento cooperativo moderno en Mozambique, con enfoque de género, a través de acciones globales-locales, articulando con los sectores cooperativo, público y privado.
Resultado 2	Resultado esperado 2: Reforzado y capacitado el equipo técnico de la AMPCM y de las cooperativas miembro para prestar servicios sobre temas de género, gestión, liderazgo, legislación y finanzas.
Resultado 3	Resultado esperado 3: Apoyadas las cooperativas agrícolas lideradas por mujeres de la zona sur de Mozambique en el desarrollo de su cadena de valor de forma ambientalmente sostenible.

1.2 Objetivos de la evaluación

El presente informe recoge la evaluación externa de carácter final realizada por AVANZIA que ha estado orientada a la consecución de los siguientes dos objetivos de evaluación:

- Rendir cuentas y valorar los resultados alcanzados en relación con los planificados.
- Generar aprendizajes que permitan capitalizar buenas prácticas, identificar debilidades y fortalezas por parte de CESAL y de los socios locales, extraer lecciones aprendidas y elaborar recomendaciones.

2. ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN

2.1. Criterios y preguntas de evaluación

En la siguiente tabla se presentan los criterios de evaluación y las preguntas que fueron acordadas finalmente entre el equipo evaluador y los responsables de CESAL tomando como base lo presentado en la propuesta:

PERTINENCIA
¿Coinciden los problemas identificados con los problemas y prioridades de los actores implicados?
¿Cómo ha sido la selección de la población sujeto?
¿Han cambiado las prioridades de la población sujeto, la entidad socia e instituciones participantes?
¿La población sujeto prevista se corresponde con la que realmente se ha beneficiado?
EFICACIA
¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto?
¿Las actividades previstas han permitido la consecución de los resultados?
En caso de no alcanzarse algún indicador ¿cuáles han sido los motivos?
Recomendaciones al nivel de la Eficacia.

EFICIENCIA
¿Ha sido adecuado el coste del proyecto en función a los resultados del proyecto?
¿Fueron adecuados los recursos humanos y materiales para la ejecución del proyecto?
¿Se han ejecutado todas las actividades previstas?
¿En qué medida se ha potenciado la calidad del proyecto? ¿Qué medidas de ajuste/mejora se han ido tomando?
¿Se han movilizado otros recursos de los actores involucrados en el proyecto? (Hacer una valoración cualitativa)
Recomendaciones al nivel de la Eficiencia.
SOSTENIBILIDAD
¿Cómo es el funcionamiento de la estructura de base y cuál sería la garantía para su sostenibilidad
¿Existe o se ha realizado algún plan o estrategia de salida para analizar acciones/proyectos/socios que puedan apoyar en la continuidad de actividades implementadas durante el proyecto?
¿Se ha logrado el empoderamiento de los diferentes actores involucrados en el proyecto?
¿Existen otros actores que podrían incluirse en la participación y sostenibilidad del proyecto?
IMPACTO
¿Qué impacto ha generado, y va a generar, la intervención en términos de la promoción de cooperativismo a nivel nacional y mejora de capacidades de cooperativas agrícolas?
¿Se puede afirmar que se ha alcanzado el objetivo específico y que se ha contribuido al objetivo general?
¿Cómo la relación que ha establecido el proyecto con actores locales, principalmente las asociaciones y cooperativas, ha impactado en la calidad de este?
¿El proyecto ha contribuido al objetivo 5 de los ODS y, en concreto, a la meta 5.1? ¿A que otro ODS ha podido haber contribuido el proyecto?
Valorar el impacto positivo y negativo en el colectivo meta.

ENFOQUE GED
Las actividades del proyecto, ¿han supuesto sobrecarga de trabajo para las personas participantes de forma diferenciada por sexo? Si es así, ¿Qué implicaciones ha tenido?
¿Se ha fortalecido la inserción laboral de mujeres a través del empoderamiento colectivo y la incidencia a favor de sus derechos?
Las mujeres, ¿han aumentado el grado de conciencia / conocimiento / exigencia de su derecho al trabajo?
¿Se ha modificado el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres?
¿Qué implicaciones ha tenido el proyecto especialmente para las mujeres?
Recomendaciones para lograr un mayor impacto de género.
DIVERSIDAD CULTURAL
¿Se han respetado, fomentado o tenido en cuenta la carga cultural y las costumbres o tradiciones propias en el enfoque y ejecución de las actividades planteadas en el propio proyecto?
¿Qué se ha visto de positivo/negativo en ello?
¿Ha contribuido el proyecto al fortalecimiento de la identidad cultural?
APPROPIACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Identificar el nivel de participación de los actores en cada fase de la intervención.
Nivel de influencia que han ejercido los actores en el desarrollo de los procesos de la intervención.
¿Qué políticas locales ha logrado generar el proyecto y cuáles ha fortalecido?

2.2. Metodología y técnicas aplicadas

Se ha seguido un método mixto de evaluación en el que se fueron adaptando las estrategias metodológicas y técnicas de recogida de información al contexto y las circunstancias específicas, de manera que se pudiera dar respuesta a cada uno de los elementos de análisis y compensar posibles sesgos. Como técnicas cuantitativas, se han utilizado principalmente fuentes secundarias con el fin de conocer los avances y los logros del proyecto, así como un cuestionario para poder recoger información del mayor número de personas beneficiarias de la intervención. En cualquier caso, el uso de la información procedente de fuentes secundarias ha estado condicionado a la disponibilidad de datos actualizados.

Asimismo, con el fin de lograr una comprensión más profunda sobre la opinión y percepción de las personas implicadas en el proyecto, así como conocer cómo las personas participantes perciben e interpretan los cambios que se han producido durante el proceso de implementación, se han utilizado técnicas cualitativas, que han permitido conocer más de cerca las experiencias individuales y colectivas, posibilitando la aproximación a múltiples aspectos de la realidad a través del lenguaje, de las representaciones y los discursos de las personas.

2.2.1. Revisión documental de fuentes secundarias

Se ha analizado toda la documentación generada por y para el proyecto durante el período evaluado. Se buscaba específicamente dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Conocer el objetivo de la evaluación y el contexto en el que se desenvuelve, incluidas las fuentes y condiciones de acceso a la información, así como detectar los informantes clave.
- Conceptualizar las preguntas principales a través de indicadores y proponer técnicas adecuadas para la recolección de la información.
- Afinar los instrumentos metodológicos y las herramientas de recolección de datos, así como su factibilidad para la recolección y procesamiento de datos
- Ajustar las preguntas de evaluación pertinentes y factibles de indagar.

Tras una primera aproximación a la revisión documental y como inicio del trabajo de campo, se mantuvo una reunión con los responsables de CESAL en la que se acordaron algunos puntos de la propuesta metodológica definitiva como la matriz de evaluación (ver anexo 1), el cronograma y el listado de actores clave para cada técnica de investigación. A partir de los acuerdos de esa reunión se elaboró la agenda definitiva (ver anexo 2).

2.2.2. Entrevistas

Para la presente evaluación se han realizado entrevistas semiestructuradas, para las que se diseñaron las guías correspondientes (ver anexos 3 y 4) en función de las personas informantes clave para asegurar que las preguntas fueran relevantes y que la información obtenida de dichas personas sea consistente. En reunión con los responsables de CESAL se concretaron las personas informantes clave a las que irían dirigidas estas preguntas. Se decidió entrevistar a:

- ✓ Jordi Bach, director general de CESAL en Mozambique
- ✓ Cristina Hernanseiz, gestora de proyectos de CESAL
- ✓ Armindo Macuácu, coordinador local de CESAL.
- ✓ Julia Fernando, directora ejecutiva de AMPCM
- ✓ Ercia Bila, coordinadora de proyecto de AMPCM
- ✓ Goreth Paulo, oficial de género de AMPCM,
- ✓ Domingos Chisano, director ejecutivo de Klandlelo.
- ✓ Michel Garcia, experto en formación humana de Klandlelo

Por motivos de agenda, algunas entrevistas quedaron finalmente fuera de la agenda: con la oficial de agronegocio de AMPCM y con experto en emprendimiento de Klandlelo) También se intentaron programar entrevistas a representantes de SDAE y de la DPA, aunque solo fue posible tener una de ellas con la SAE¹ de Maputo en la que estuvo presente el Fernando Macumbe, director anterior (durante la mayor parte del periodo de ejecución del proyecto) y Vilma Malulan, la directora actual. Todas las entrevistas se realizaron presenciales e individualmente (salvo en el caso de Klandlelo que se entrevistó al director y al experto en formación humana, juntos). Las entrevistas se grabaron para facilitar su transcripción y posterior codificación y análisis.

Además de estas entrevistas formales, se mantuvieron entrevistas informales que fueron de gran utilidad para comprender el proyecto y centrar las preguntas de investigación. Previo al inicio del trabajo de campo, estas tuvieron lugar en el marco de las reuniones mantenidas con Inés Fernández de Puelles o con Armindo Macuácu, coordinador local de CESAL. Y durante los desplazamientos a los campos con Ercia Bila, coordinadora de proyecto de AMPCM y el propio Armindo.

2.2.3. Grupos focales

Se han llevado a cabo cuatro grupos focales. Uno por cada una de las cooperativas a las que el proyecto apoyó directamente (COOPAMIM, Agropec, Ahi Komeni y UCL Bobole). Los grupos focales transcurrieron en el terreno de cultivo de las cooperativas. Salvo en el caso de UCL de Bobole a donde no nos fue posible llegar a la hora programada por una avería en el vehículo y que se reprogramó para el día siguiente en las oficinas de AMPCM. Los grupos focales nos han permitido evaluar algunas percepciones personales y colectivas relevantes sobre las acciones desarrolladas en el proyecto. Se ha procurado la existencia de un equilibrio de perfiles. Eran grupos de alrededor de 10 personas entre los que se encontraban dirigentes y miembros de base de las cooperativas y con representación de hombres y mujeres. Para ayudar la comprensión y, en ocasiones, realizar la traducción, también estaba presente el técnico agrícola y la coordinación de proyecto tanto de CESAL como de AMPCM. Tuvieron una duración aproximada de una hora. Al igual que con las entrevistas, los grupos focales se grabaron para facilitar su transcripción y posterior codificación y análisis. Se adjunta en anexo la guía que se elaboró para realizarlos (ver anexo 5)

¹ Servicio de Actividades Económicas.



Con el grupo focal de Aki Komeni

2.2.4. Observación directa

Durante el trabajo de campo se han visitado los terrenos de Changelane de la cooperativa COOPAMIM, Salamanga de la cooperativa de Agropec y Chokwe de la cooperativa de Ahi Komeni. Aunque estaba prevista en el cronograma la visita al terreno en Bobole de la cooperativa UCL no fue posible porque durante el trayecto, se sufrió una avería en el vehículo y fue imposible su reprogramación. En los terrenos de Changelane y Salamanga se pudieron observar los sistemas de riego previstos por el proyecto. En el caso de Salamanga se encontraba en la fase final de construcción. En Changelane, estaba en funcionamiento y también se pudo verificar in situ la existencia del tractor comprado con fondos del proyecto. Lamentablemente, los terrenos no estaban cultivados en el momento de la visita de la evaluación, debido a la época del año.



Tractor en la cooperativa COOPAMIM

2.2.5. Cuestionario on line

Se diseñó y validó un formulario online (ver anexo 6) con objeto de conocer las percepciones de cooperativistas, pertenecientes a AMPCM, que habían tenido una participación más puntual con el proyecto en formaciones o participación en foros y eventos. Se han recibido tan solo nueve respuestas. Esta escasa participación se explica por las dificultades de acceso a internet de buena parte de los beneficiarios. Se valoraron otras opciones como realizar los cuestionarios en papel, pero se descartaron por las dificultades logísticas que acaraba y el limitado tiempo del que se disponía.

2.2.6. Talleres

El 9 de septiembre, se realizó un taller para devolución de la información recogida en el trabajo de campo con representantes de las organizaciones que han intervenido en el trabajo de campo (CESAL, AMPCM y Klandlelo) donde se recogieron también los comentarios y aportes de los participantes.

2.3. Condicionantes de la evaluación realizada.

Es de destacar la buena colaboración y la actitud de todos los actores entrevistados tanto de las cooperativas como de las organizaciones ejecutoras del proyecto (principalmente CESAL y AMPCM). Han facilitado el acceso a la información y han sido absolutamente transparentes y colaboradoras durante toda la evaluación.

Debido a que la evaluación se ha solapado con las últimas semanas del periodo de ejecución del proyecto, el cronograma inicial planteado por el equipo de evaluación tuvo que ser retrasado y esta circunstancia ha condicionado la duración y alcance del trabajo de campo.

También, por este mismo hecho, ha habido limitaciones a la hora de verificar la consecución de los objetivos y los IOV ya que no se ha contado con todas las fuentes de verificación, ni con el informe final.

Lamentablemente, ha habido grandes dificultades para establecer entrevistas con representantes de instituciones públicas debido a otras agendas paralelas. Las semanas del trabajo de campo coincidieron con la preparación de la FACIM (Feria Agropecuaria, Comercial e Industrial de Mozambique) que constituye el mayor evento comercial con una dimensión internacional en Mozambique.

Las distancias entre las cooperativas han supuesto una cierta limitación ya que los desplazamientos han ocupado una parte importante del tiempo empleado en el trabajo de campo. A pesar de esa circunstancia, se ha priorizado la recogida directa de datos y fuentes de verificación visitando directamente las cooperativas. Como ya se ha comentado, esto no fue posible en el caso de Bobole por una avería en el vehículo.

Por último, cabe destacar que se ha obtenido una cantidad de respuestas insuficiente al cuestionario online.



Grupo focal de ULC -Bobole en las oficinas de AMPCM

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Siendo conscientes de que el formato online podría ser una limitante, se decidió mantenerlo por ser el único que se ajustaba al limitado tiempo del que se disponía para el trabajo de campo. No se han podido extraer conclusiones sobre las percepciones de las cooperativas de AMPCM que han tenido una participación más ocasional en el proyecto por el limitado número de respuestas, aunque se han podido extraer notas para la reflexión y el análisis.

3.1 Pertinencia

El proyecto objeto de la presente evaluación final tiene como objetivo fortalecer el empoderamiento económico y político de las organizaciones de economía solidaria de Mozambique, con especial atención a las cooperativas de mujeres del sur del país. Se alinea con el objetivo central del PQG (Plan Quinquenal del Gobierno 2020-2024) que es adoptar una economía más diversificada y competitiva, intensificando los sectores productivos con potencial para incrementar la generación de ingresos y generar más oportunidades laborales, especialmente para los jóvenes, siendo uno de los sectores la producción agrícola. El Plan Estratégico de Desarrollo del Sector Agrícola 2011-2020 (PEDSA) establece como objetivo “contribuir a la seguridad alimentaria y la renta de los productores agrarios de forma competitiva y sostenible para garantizar la equidad social y de género”, incluido el fortalecimiento de las instituciones agrarias.

Además de que el proyecto se alinea con los documentos estratégicos vigentes en el país, también despierta interés por parte de los responsables de las divisiones administrativas a nivel local, como así se mostró en la entrevista realizada durante la presente evaluación al responsable del Servicio de Actividades Económicas de Maputo (SAE), en la que se manifiesta claramente su consideración sobre el aporte que supone un nuevo modelo de cooperativismo y la confianza en seguir trabajando en esa línea:

“Hemos solicitado que se haga un memorándum de entendimiento porque nuestras cooperativas venían de otro modelo de cooperativa [...] Todavía no lo incluimos en el POA porque el presupuesto interno es muy estricto, pero necesitamos hacerlo con una contraparte que dice que tiene voluntad de participar con nosotros. [...] AMPCM dice que le va a dar continuidad y yo pienso que vamos a tener buenos resultados” (Fernando Macumba, Responsable de la SAE)²

En este sentido, la presencia de AMPCM en el proyecto constituye un elemento esencial para la consecución de los objetivos. AMPCM venía avalada por su larga trayectoria y su experiencia en el cooperativismo moderno, así como el hecho de que sea reconocida como la organización experta de Mozambique en este tema. Asimismo, su condición de organización que aúna a las cooperativas del país que han decidido asociarse, ha sido fundamental a la hora de la selección de las cuatro que han recibido apoyo directo a lo largo del proyecto.

Por lo que se pudo conversar con el personal de AMPCM, la selección de las cuatro cooperativas priorizadas se hizo atendiendo a varios criterios. En primer lugar, que ya estuvieran integradas en AMPCM. Un segundo criterio,

² Las traducciones de todas las citas de las entrevistas y grupos focales realizadas y transcritas en portugués han sido realizadas por el equipo evaluador.



En Chowke con la líder de Ahi Komeni y el representante de CESAL

fue que se ubicaran en la región sur del país. Así, se llegó a un grupo de diez cooperativas que cumplían estas condiciones. Entre ellas, se priorizaron aquellas constituidas o lideradas por mujeres y que hubiesen solicitado apoyo para una idea o propuesta de mejora en el tema agrícola. Un aspecto que no se tuvo en cuenta fue la gran distancia entre las cuatro cooperativas y este hecho ha complicado el trabajo de seguimiento de los técnicos desplazados en terreno.

Estas cuatro cooperativas han estado involucradas desde las primeras fases del proyecto (talleres del diagnóstico participativo)³ y lo valoran como pertinente. Así, las integrantes de la cooperativa de Ahi Komani consideran que el abordaje cooperativista fue importante para mejorar sus vidas y abandonar la forma en la que venían trabajando que les abocaba a una agricultura de subsistencia. Otro tanto manifestaron las de COOPAMIM que consideran que cubrió sus dos principales necesidades: agua y maquinaria. En cambio, para Agropec, la valoración es algo diferente y no sienten que haya respondido a sus necesidades. En el momento de hacer esta evaluación, el sistema de riego que es un elemento imprescindible para lograr la mejora de la producción se estaba terminando de construir.

“Este enfoque cooperativo es una de las cosas que han guiado esta expansión. Queríamos mejorar nuestras vidas y al querer mejorar nuestras vidas, significa que queríamos dejar la forma en que habíamos estado trabajando, porque estábamos haciendo agricultura de subsistencia. [...] tienes que tener mecanización, tractores e instalaciones. Entonces, esto también era una necesidad, porque queríamos salir de esa etapa de trabajar para comer, pero trabajar para producir, para comer y vender, para ver si podíamos cambiar algo más” (Integrante de Cooperativa, Ahi Komani)

³ No se ha podido contrastar esta información en un informe específico de Diagnóstico Participativo



En Salamanga en terreno de Agropec

El equipo evaluador considera que hubo algunas debilidades en la identificación que han impactado en la ejecución del proyecto, en forma de retrasos o en aumento de los costos o, directamente, de actividades que no han llegado a realizarse. Este es el caso de la inclusión de actividades agroforestales en un proyecto de tan solo dos años de duración. Asimismo, se echa en falta un trabajo más exhaustivo de valoración del terreno para la elección de los sistemas de agua. Transcurrieron unos años desde el momento de la identificación del proyecto hasta su implementación y hubiera sido recomendable realizar una actualización de ésta al inicio del proyecto.



Construcción del sistema de agua de Agropec en Salamanga

El periodo de ejecución de este proyecto (31 de diciembre de 2019 al 31 de agosto de 2022) ha coincidido con el periodo de la pandemia declarada a nivel mundial por el COVID-19 y que en Mozambique afectó declarándose el estado de emergencia durante 4 meses. Esto impactó en el proyecto en diferentes formas, pero no modificó sustancialmente las prioridades en las problemáticas que fueron detectadas en su identificación ni en las prioridades de las instituciones involucradas. Conforme a lo que se pudo averiguar a través de los grupos focales realizados, así como las entrevistas llevadas a cabo, se ha constatado que las prioridades y problemas iniciales han seguido siendo los percibidos una vez pasado el momento álgido de la pandemia, por lo que se puede decir, que el proyecto ha continuado siendo pertinente durante la pandemia y posteriormente y que la población sujeto prevista inicialmente en el proyecto ha sido realmente la beneficiada.

3.2 Eficacia

A nivel general, se puede decir que la ejecución de actividades y el alcance de resultados del proyecto ha sido bastante aceptable. Las incidencias y dificultades durante la ejecución de las actividades se han debido a los cambios de condiciones/circunstancias desde el diagnóstico hasta la ejecución del proyecto y a los efectos de la pandemia COVID-19. Por todo lo analizado, se considera que el equipo ha sabido leer e ir ajustando las actividades para que el alcance de los resultados no se vea demasiado afectado.

“Creo que [se logró] todo aquello que estaba previsto como objetivo del proyecto, aunque no sea en una escala muy grande, pero ya quedó la semilla y creemos en el efecto replicador” (Armindo, coordinador local de CESAL)

“Bueno, ha ido todo lo bien que hay, lo que podía ir también en un proyecto de este tipo en medio de una pandemia. [...] A nivel externo, ha sufrido bastante y ha tenido sus más y sus menos. Y bueno, al final, a nivel global, por lo menos, hemos alcanzado los objetivos y resultados que habíamos propuesto. Pero es verdad que he tenido a nivel de ejecución bastantes dificultades.” (Jordi, director general de CESAL en Mozambique)

Por una parte, se considera muy adecuado el enfoque del proyecto de incidir en el nivel local y nacional, basado en el alcance que tiene AMPCM, así como que cada organización del consorcio se haya focalizado en las áreas de su experiencia. Pero, al mismo tiempo, una de las dificultades encontradas tiene que ver con una cierta desconexión entre las actividades debida a fallos en la coordinación entre las tres organizaciones parte y en los cambios de personal. Esta coordinación mejoró notablemente en la última fase del proyecto. Este aspecto será comentado con más detalle más adelante. Por tanto, se puede decir que se han alcanzado las metas propuestas y los objetivos, aunque se podría haber mejorado la cohesión y coordinación entre todos los actores involucrados.

Una línea de actividad que ha tenido un alcance limitado es la que tiene que ver con el trabajo con las instituciones. Solo se tuvo ocasión de entrevistar a los responsables del Servicio de Actividades Económicas de Maputo que mostraron su interés por las actividades del proyecto en las que participaron y por incluir en sus programaciones el fomento del cooperativismo. Pero, al mismo tiempo, consideran que su participación en el proyecto fue limitada y no se completó lo previsto en un principio.

Seguramente, la dificultad que más ha impactado en el proyecto es la congelación de actividades que trajo la pandemia de COVID-19. Esto no se tradujo en un mero retraso en la ejecución, sino que tuvo muchas más consecuencias a largo plazo. En primer lugar, porque el retraso descuadró los ritmos de las actividades agrícolas. También afectó a la participación en eventos, principalmente, los internacionales.

“Y luego encima, cuando vuelve a arrancar el proyecto arranca con una serie de restricciones a nivel nacional e internacional que te debilitan muchísimo las actividades. Muchas de las actividades eran de promoción de cooperativismo, es decir, de reuniones de sensibilización con muchos participantes. Y claro, pues esas restricciones impedían tantos participantes” (Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

Además, tuvo efectos sobre el alcance del apoyo a la comercialización de la producción y retrasó el trabajo con las instituciones públicas y también aumentó la precariedad de las cooperativas con las que trabajaba el proyecto.

Por otra parte, se considera que el fomento del cooperativismo y la sensibilización realizada al respecto has sido uno de los resultados del proyecto más exitosos. Así lo han manifestado todos los actores entrevistados. Se considera como una de las señas distintivas del proyecto.

Yo creo que se ha hecho muy buen trabajo de promoción, de cooperativismo, de sensibilización a nivel de país, de instituciones del país. Se ha trabajado bastante en ese sentido y ya lo consideran como parte de su modelo de trabajo para integrar un poco en sus opciones. Ya no solo consideran el asociacionismo, también el cooperativismo. [...] Con esta sensibilización y esta promoción ya se empieza a hablar de cooperativismo en muchos de ellos. Ya oyes la palabra cooperativismo cuando sales. [...] Es verdad que, el país, una de las características es que tiene asociaciones agrícolas por todos lados y ahora son más las que empiezan a mostrar interés en “¿por qué no hacemos una cooperativa?” (Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

También hay consenso en valorar muy positivamente la actividad de alfabetización y sus resultados. A pesar de que solo se ha alcanzado un 64% de lo planificado. Esto es: de 150 personas (144 mujeres y 6 hombres) que estaban previstas, van a concluir 96. Con todo, es una de las actividades más valoradas, tanto por las organizaciones socias como por las propias personas beneficiadas, por su impacto directo inmediato. Entre los motivos que están detrás de los abandonos durante el proceso de alfabetización, las personas entrevistadas relatan que, en algunas zonas, las mujeres, cuando consiguen trabajo, abandonan el estudio y, en otras ocasiones, sufren la presión de sus esposos. A esto se suma que muchas de ellas son mayores con problemas de vista y otras dificultades para el aprendizaje que hacen que se desanimen y acaben desistiendo.

Tal y como se ha comentado anteriormente en el apartado de limitaciones, esta evaluación se ha realizado antes de terminar la ejecución del proyecto, siguiendo la normativa de la entidad financiadora, este motivo hace que el equipo evaluador no haya podido contar con todas las informaciones y fuentes de verificación necesarias. Aun así, según lo verificado hasta el momento, se puede decir que la mayoría de los indicadores previstos se han alcanzado. A continuación, se muestra una tabla con el alcance de los indicadores⁴: Con respecto al indicador

⁴ Los datos de esta tabla corresponden a los de la herramienta de seguimiento del proyecto facilitada por CESAL a fecha 15 de agosto de 2022.

IOV2 del Objetivo Específico, cabe destacar que además de la constancia de la carta emitida por el SAE reconociendo a AMPCM como órgano consultivo quedó patente y evidente según las manifestaciones en la entrevista realizada para la presente evaluación del reconocimiento por parte de las instituciones públicas a AMPCM en torno al cooperativismo en Mozambique.

Una de las fortalezas de este proyecto ha sido la capacidad de AMPCM de trabajar en red con las cooperativas existentes en el país, lo que ha hecho posible el intercambio de algunas experiencias y apoyos entre ellas.

Objetivos/Resultados	Indicadores	%
(OE): Fortalecer el empoderamiento económico y político de las organizaciones de economía solidaria de Mozambique, con especial atención a las cooperativas de mujeres del sur del país.	I.O.V.1.O.E: La AMPCM impulsa al menos 5 talleres/fóruns/conferencias sobre el movimiento cooperativo y/o el empoderamiento económico y político de la mujer rural.	100
	I.O.V.2.O.E: Al finalizar el proyecto, la AMPCM es reconocida como órgano consultivo de las SDAE (Servicio Distrital Actividades Económicas) y DPA (Dir Prov Agricultura) en materia de cooperativismo	100
	IOV3.OE. Al finalizar el proyecto, aumenta en un 20% el beneficio entre las productoras de al menos 4 cooperativas (1.339 mujeres) afiliadas a AMPCM de las Provincias del Sur del país dedicadas al sector agrario y medio ambiental.	100
	IOV4.OE. Elaborado y aprobado un plan participativo de incidencia política de género por la AMPCM y sus cooperativas.	100
	IOV5.OE. Al menos 10 cooperativas han implementado 3 medidas (cada una) de equidad de género e igualdad en su gestión al finalizar el proyecto.	100
R1: Reforzado el movimiento cooperativo moderno en Mozambique, con enfoque de género, a través de acciones globales-locales, articulando con los sectores cooperativo, público y privado.	I.O.V.1.R.1.: La AMPCM aumenta su membresía en al menos 30 cooperativas tras finalizar el proyecto reforzando su papel de organización referente del cooperativismo en Mozambique.	103
	I.O.V.2.R.1.: Las cooperativas agrícolas de mujeres de la AMPCM participan en, al menos un encuentro nacional de organizaciones feministas posicionando a la AMPCM como referente en cooperativismo y género en el país.	100
	IOV3.R1. La AMPCM congrega a 3 autoridades nacionales (3 Ministerios), 5 autoridades locales y otros grupos de presión de las OSC (20) en 1 Workshop, donde son sensibilizados sobre cooperativismo y equidad de género e igualdad de oportunidades.	93
	IOV4. R1. Al menos 28 técnicos de entidades gubernamentales (como SDAE y DPA) incorporan en su trabajo el enfoque de género y cooperativismo.	368

R2: Reforzado y capacitado el equipo técnico de la AMPCM y de las cooperativas miembro para prestar servicios sobre temas de género, gestión, liderazgo, legislación y finanzas.	I.O.V.1.R.2.: Al menos 150 miembros de las cooperativas (144 mujeres), son alfabetizados y adquieren competencias básicas en escritura y aritmética.	64
	IOV2.R2. Al menos 60 miembros de 20 cooperativas (70% mujeres) capacitados en gestión empresarial cooperativa y formación humana, elaboran y/o actualizan: libros de cuentas, reglamento de trabajo y protocolo para la gestión de conflictos.	318
	IOV3.R2. Al menos 10 publicaciones, 5 sobre género y cooperativismo en Mozambique, difundidas en la WEB de la AMPCM y/o en la prensa de circulación nacional promocionando el movimiento cooperativista.	560
	IOV4.R2. Al menos 30 cooperativas se benefician de los servicios de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) creado por la AMPCM: gestión financiera, apoyo técnico, elaboración planes de negocio, apoyo material y asistencia técnico-económica, con expertos en marketing comercial y técnicos agrícolas, en el 1° semestre del primer año del proyecto.	160
R3: Apoyadas las cooperativas agrícolas lideradas por mujeres de la zona sur de Mozambique en el desarrollo de su cadena de valor de forma ambientalmente sostenible.	IOV1.R3. Aumento de al menos el 35% del volumen de negocios de las 4 cooperativas apoyadas.	96
	IOV2.R3. Las 4 cooperativas cuentan con un plan de negocios, producción (a corto, mediano y largo plazo) y de comercialización.	100
	IOV3.R3. Se implementan 23 hectáreas productivas introduciendo, al menos, 10 especies frutales bajo sistemas agroforestales ecológicos en 4 cooperativas agrícolas de mujeres.	199
	IOV4.R3 Las 4 cooperativas de mujeres consiguen, al menos, 4 contratos de venta de sus productos en ferias empresariales de comercialización de productos y de insumos agrícolas.	100

3.3. Eficiencia

En términos generales, cabe mencionar que los costes establecidos en el presupuesto se consideran de acuerdo a los existentes en el país y al mercado. El aumento de precios como consecuencia de la pandemia de COVID-19 no parece verse reflejado de forma significativa en el aumento en los costes del proyecto.

Los recursos humanos previstos inicialmente para el proyecto contaban con la experiencia adecuada para las funciones previstas. No obstante, como se ha mencionado, y debido a que el alcance del proyecto a nivel territorial ha sido muy extenso, hubiera sido recomendable contar con más personal técnico destinado al apoyo directo de las cooperativas.

Inicialmente no estaba prevista una persona dedicada al seguimiento del proyecto y a la coordinación entre las tres organizaciones. Aun así, durante la ejecución, se valoró la necesidad y se integró a Armindo Macuácu asumido por fondos propios de CESAL. Se ha verificado, por parte del equipo evaluador, que desde su incorporación ha habido una clara mejora en la marcha del proyecto, especialmente en todo lo que respecta a la coordinación entre las organizaciones del consorcio y a la cohesión entre las actividades, creando espacios de diálogo y un esfuerzo común para la consecución de los resultados.

Como ya se ha comentado, el proyecto ha sufrido bastantes dificultades y algunas de ellas, se han traducido en retrasos en la consecución de las actividades o en un aumento del gasto inicialmente previsto. Esto ha impactado en la eficiencia del proyecto. Hay que destacar, en cualquier caso, la capacidad de adaptación que han mostrado las organizaciones socias durante la implementación y su esfuerzo en la búsqueda de alternativas.

Algunas de estas dificultades se han debido a circunstancias externas que no era posible anticipar. Otras, no obstante, como las que han surgido con los sistemas de riego, podrían haberse solventado en parte. La carencia de estudios de viabilidad o de proyectos técnicos para los sistemas de irrigación ha obligado a aumentar los esfuerzos para buscar alternativas y contratación de empresas lo que ha consumido más recursos de los previstos.

“Resulta que el terreno es [...] muchísimo más difícil. Muchísimas piedras. Estropea la maquinaria, pero coincide con que las fronteras están cerradas y no hay una accesibilidad. Es más complicada para las piezas que tienen que reponer. Entonces al final todo tarda muchísimo y se gastan un montón de fondos, entonces no consiguen terminar el sistema, hay que contratar otra nueva empresa”. (Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

Otra problemática recurrente en la ejecución del proyecto evaluado ha sido la relativa a la propiedad, derecho de explotación y gestión de las tierras de varias cooperativas. Estas dificultades han hecho que, aparte del retraso concatenado en la ejecución de actividades, se hayan dado algunos conflictos. Aunque se valora muy positivamente el esfuerzo durante la ejecución en la búsqueda de soluciones de manera participativa y coordinada, el equipo evaluador considera que debería haber existido un plan inicial para prevenir estos conflictos, ya que son muy frecuentes en el país. Es recomendable siempre en estos contextos, involucrar previamente a la comunidad y los líderes de la zona junto a la administración competente.

Por último, un problema que se encuentra pendiente de solución en estos momentos es el relativo a la compra de uno de los tractores previstos. Éste se compró, se pagó, pero no fue entregado por la empresa que ha sido denunciada por estafa y en estos momentos se encuentran en medio del proceso judicial. Según nos relatan

(no hemos tenido oportunidad aún de ver la documentación pertinente) todo el proceso de selección se hizo correctamente, por lo que no se le puede atribuir responsabilidad a las organizaciones ejecutoras del proyecto.

3.4. Sostenibilidad.

En términos de sostenibilidad, AMPCM es una asociación que aúna actualmente a más de 130 cooperativas de Mozambique con la misión de realizar un fortalecimiento, un acompañamiento y un apoyo a las cooperativas socias. Las cooperativas que se han beneficiado de este proyecto forman parte de AMPCM y van a seguir haciéndolo.

Lo bueno es que todas estas cooperativas son socias de AMPCM, son miembros de la asociación, entonces siempre van a tener un acompañamiento por lo menos a nivel de consulta y tal. Ahora a nivel ejecución. Bueno, algunas están más consolidadas y más fortalecidas y probablemente consigan mantener sus actividades (Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

Cabe destacar que AMPCM es la única asociación en Mozambique con esta misión y características de red de cooperativas, por lo que su papel, en este momento, puede ser decisivo en el cooperativismo en el país.

“La línea de creación de una red, por lo tanto, de cooperativismo moderno [...] yo creo que esto para mí es uno de los grandes valores que trajo el proyecto. ¿Por qué digo esto? Porque con estas herramientas es más fácil después que cada cooperativa pueda seguir adelante, incluso buscando financiamiento, otras líneas de financiación”. (Domingos, director ejecutivo de Klandlelo)

“[AMPCM] va a seguir con las cooperativas elaborando otros proyectos para dar continuidad a las actividades que, tal vez, no fueron implementadas en su totalidad y, principalmente, para dar continuidad a la cuestión de completar la cadena de valor y la cuestión de la comercialización y exportación. Entonces, tenemos esa pretensión de continuar y de elaborar nuevos proyectos para completar ese componente que todavía falta (la cuestión del embalaje, la cuestión de la certificación, entre otros aspectos) Y también tenemos que hacer entender que una cooperativa es diferente de una asociación. La cooperativa es una empresa y tiene que ser autónoma y debe tener su propio capital, En fin, para que puedan entender que



Tanque de sistema de agua COOPAMIM

no pueden ser dependientes para toda la vida. En algún momento tienen que andar solas. Entonces, poco a poco nos tenemos que desligar de ellas en términos de asistencia porque sé que nuestro papel. (Ercia, coordinadora de proyecto de AMPCM)

En términos de actividades, el proyecto ha apoyado en la construcción de infraestructuras necesarias a algunas de las cooperativas y por tanto se espera que éstas garanticen la sostenibilidad y el futuro de las cooperativas.

“Aunque el proyecto termine, las cooperativas ya tienen agua y pueden conseguirla por sí mismas. Además, ya hemos oído en boca de las propias cooperativas que ellas pueden garantizar semillas. El único problema que no habían conseguido resolver era el del agua”. (Armando, coordinador local de CESAL)

También se espera que las capacidades adquiridas por parte del personal de instituciones públicas: DPA, SDAE van a poder potenciar un mayor acercamiento a lo que es un cooperativismo moderno y la importancia de incentivarlo de cara a la población.

Aunque durante la evaluación no se ha constatado la existencia de un plan de salida como tal, se considera que no es algo absolutamente necesario, ya que todas las organizaciones continuarán de alguna manera trabajando en las mismas líneas estratégicas del proyecto.

3.5. Impacto

A continuación, enumeramos los impactos más reseñables del proyecto.

Se considera que con este proyecto se ha conseguido promocionar el cooperativismo y sensibilizar a las instituciones públicas involucradas tanto a nivel general del país como a nivel local y así lo han manifestado las personas que han participado en esta evaluación.

Como consecuencia de la promoción del cooperativismo moderno, se ha conseguido que muchas asociaciones agrícolas se planteen constituirse en cooperativas. Además, se valora muy positivamente que, a través de los resultados de este proyecto, CESAL considere incorporar el cooperativismo como una de sus estrategias.

Las actividades que se han ejecutado en el proyecto para el fortalecimiento de las cuatro cooperativas han tenido un impacto significativo en el aumento de la producción en general.

Las personas que forman parte de las cuatro cooperativas priorizadas tienen una percepción positiva del impacto que ha tenido el proyecto tanto en sus propias vidas como en sus cooperativas. Se ha constatado un relato muy vivencial del impacto del proyecto y de los cambios que ha supuesto. Desde el plano económico (un discurso recurrente es el de salir de una agricultura de subsistencia a una de ganancias que permiten mejorar la vivienda y las condiciones de vida) hasta el de adquisición de capacidades propias.

“Lo que aprendemos se queda con nosotros. Fuimos aprendiendo a lo largo del proyecto”. (Integrante de cooperativa Ahi Komeni)

“De todas las formaciones sacamos algo positivo”. (Integrante de cooperativa Agropec)

Otro de los aspectos que se destacan son los que tienen que ver con el empoderamiento de las mujeres y en el conocimiento de sus derechos.

“La mayoría de las mujeres que tenemos aquí sufre violencia. Ya tuvimos esas formaciones y si ahora AMPCM nos pide que nos reunamos en Maputo, ya podemos salir (aquellas que tienen marido), pero antes tenía que pedir permiso”.(Integrante de cooperativa Ahi Komeni)

Y también de sus cooperativas, en cuanto a la mejora de las capacidades, pero también de su importancia y visibilidad.

“Ahora ya somos conocidos a nivel provincial. Por ejemplo, en las ferias. Ya nos invita el gobierno provincial”. (Integrante de cooperativa Ahi Komeni)

Se ha tenido menos acceso a la percepción de otros participantes del proyecto que no sean parte de las cuatro cooperativas priorizadas. A pesar de que el número de respuestas no permiten generalizar conclusiones, lo que se recoge de la encuesta realizada muestra que también comparten esta percepción de impacto positivo del proyecto, sobre todo, sobre sus cooperativas. Así, casi dos tercios contestan que, a su parecer, el proyecto mejoró mucho las capacidades de sus cooperativas frente a solo un 10% que opinan lo mismo del efecto sobre sus propias vidas.

Las dificultades en la gestión y uso de tierras por parte de las cooperativas ha tenido como consecuencia retrasos en actividades y en el proyecto a nivel general, ya que muchas de las actividades previstas iban en cadena unas respecto a otras; no contar con la tierra para poder sembrar, lleva a que no se pueda cosechar ni tener una producción y por lo tanto no se puede comercializar, con todo el impacto que esto puede suponer en la vida de las personas cooperativistas. Además de retrasos en la ejecución también ha traído conflictos en la comunidad, lo que lleva también a un impacto negativo a nivel interno de las cooperativas y en el entorno comunitario dónde la cooperativa actúa. Aunque se espera que se pueda solucionar el problema con la adquisición del tractor, todo el proceso ha tenido consecuencias tanto en dedicación de recursos humanos, como en gestión y en creación de expectativas negativas para las diferentes personas que han estado involucradas en este tema.

“En tema agrícola, las personas beneficiarias han podido aprender algunas nuevas técnicas de producción y también han consiguieron aumentar su producción agrícola. A parte de las dificultades que hemos afrontado, principalmente en dos de las cooperativas, [...] Pero, a pesar de esas dificultades hubo un aumento significativo de la producción y puedo ver también un notable rendimiento.” (Ercia, coordinadora de proyecto de AMPCM)

Cabe destacar que la pandemia mundial de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el proyecto especialmente porque la ejecución se retrasó cuatro meses durante el decreto del estado de alarma por el Gobierno de la República de Mozambique. También afectó en términos de las exportaciones de las cooperativas.

3.6 Enfoque de Género en Desarrollo

Por todo lo analizado durante la evaluación objeto de este informe se puede decir que no hay percepción de que el proyecto haya supuesto una sobrecarga de trabajo específicamente sobre las mujeres. Sin embargo, esto se contradice, en cierta forma con hechos como el abandono de los cursos de alfabetización por no poder conjugarlos con otras actividades. Si atendemos a los resultados de la encuesta, sí se siente una sobrecarga de actividad, pero no que ésta afecte más a las mujeres.

Se valora que las mujeres han mejorado su inserción laboral a través del proyecto. Ésta se percibe como directamente relacionada con las capacitaciones y con la concienciación que trajeron sobre las capacidades y los derechos de las mujeres. Ésto se traduce en una mayor confianza en las propias capacidades y en la defensa de sus derechos. Y, sobre todo, a efectos del proyecto, se traduce en el acceso a tierra y a otros recursos por conocimientos no solo en el campo agrícola, sino también de gestión y de procesamiento de lo producido. Pero, tanto las organizaciones ejecutoras del proyecto como las propias cooperativas son conscientes de que se trata de un proceso incipiente que necesita ser reforzado y acompañado.

“Ahora la mujer puede trabajar fuera, puede ser tractorista [...] Ahora las mujeres se sienten más independientes y más libres y con más ganas de hacer cosas. No es lo que pasaba antes del tabú de que no podían hacer mezclarse con esto o aquello. Ahora, la verdad, se siente un poco más libre. Si tiene que tomar alguna decisión, siente que puede hacerlo”. (Integrante cooperativa COOPAMIM)

A esta concienciación se une el hecho de ver resultados en términos de la mejora en las condiciones de vida:

Yo creo que sí, que, además, el proyecto ha contribuido. Evidentemente no es que sea gracias al proyecto, pero ha contribuido. El hecho de, por ejemplo, haber establecido relaciones contractuales de la venta de producción hace que estas mujeres ya vean esto como una forma de vida y de negocio y de cara a la familia lo mismo. Les ha empoderado para [saber que] se pueden dedicar a eso. Esto es un negocio. Es una forma de vida. (Cristina, gestora de proyectos de CESAL)

El proyecto ha supuesto una mejora del conocimiento de derechos y de concienciación del trabajo de género a todos los niveles. En primer lugar, desde las propias organizaciones socias. En AMPCM ha aumentado la integración del enfoque de género y el trabajo de sensibilización a lo interno de su equipo. Esto se percibe, principalmente, en la última etapa del proyecto con la incorporación de dos de las dos figuras de decisión (coordinación de proyecto y dirección de la organización). Además, se cuenta con una política de género que se valora como un importante avance en la inclusión del enfoque de género en la organización. Aunque, tanto CESAL como AMPCM coinciden en que es un primer paso que necesita más difusión tanto entre las cooperativas que la integran como hacia otras organizaciones. A pesar de todo, aún se percibe en parte de los integrantes del equipo del proyecto concepciones más cercanas a un enfoque de mujer en desarrollo que de género en desarrollo. Esto corrobora la necesidad de la difusión e integración de la política de género en las tres organizaciones.

Por supuesto, este efecto en el conocimiento de derechos también se ha sentido en las cooperativas que, además insisten en *“que es muy importante no solo trabajar con mujeres, sino también trabajar con hombres para sensibilizarles a ellos de la importancia del enfoque de género”* (Cristina, gestora de proyectos de CESAL). Esto se percibe en una mayor participación, aunque se reconoce que existieron resistencias que todavía perduran.

“los hombres se resistían un poco, [...] todavía hay algunos que se resisten incluso ahora. Pero también empiezan, poco a poco, a entender que es necesario incluir a las mujeres en estos procesos [...] Antes, las mujeres [...] eran más tímidas y no podían expresarse. Y hoy en día, con los talleres creados, las mujeres ya son capaces de expresarse, incluso delante de los hombres, cosa que antes no ocurría. Las mujeres, cuando estaban en un grupo masculino, cuando estaban en un grupo mixto, las mujeres se quedaban calladas, no hablaban, no opinaban” (Ercia, coordinadora de proyecto de AMPCM)

“Estamos aquí para mostrar esta fuerza y también servimos de espejo para la comunidad de aquí, porque sienten que, después de todo, están aquí y pueden hacer más” (Integrante cooperativa COOPAMIM)

3.7 Respeto de la diversidad cultural

En general, el proyecto ha respetado la cultura de las comunidades y se ha tenido en cuenta la participación en todas las fases para no interferir ni introducir enfoques ajenos a las costumbres locales. Así ha sido expresado en todos los grupos focales que se han realizado. Lo cierto es que el proyecto no planteaba específicamente en su formulación acciones específicas para trabajar el respeto de la diversidad cultural, pero ha establecido una dinámica de ejecución muy participativa y respetuosa. Es algo que se destaca por parte de las cooperativas, especialmente en lo que se refiere al acompañamiento del personal técnico agrícola con los que mantuvieron una relación más sostenida.

El proyecto incorpora ciertas tecnologías (sistemas de riego, sistemas agrícolas) y formas de organización (cooperativismo moderno) “modernas” que han sido perfectamente aceptadas por los cooperativistas. No se percibe que esta incorporación haya supuesto ningún conflicto con otras formas de hacer tradicionales (tiempos, rituales...) que no fueron cuestionadas por el proyecto. Más bien, se dio una integración. En cuanto al cooperativismo, algo en lo que se hace énfasis de manera recurrente es en que se trata del cooperativismo moderno. Esto fue importante para desligarlo de experiencias históricas no demasiado positivas en Mozambique. “Abrazamos el cooperativismo” es una de las expresiones recurrentes al relatar la historia de su cooperativa o su historia personal por parte de los cooperativistas.

Cabe destacar que, durante la ejecución del proyecto, en las actividades de sensibilización se han utilizado formas de expresión y comunicación más tradicionales como el uso de canciones en lenguas locales que han conseguido amplificar la cobertura y aceptabilidad del mensaje.

También las entidades socias han tenido que abordar las diferencias culturales institucionales. CESAL y Klandelo comparten una historia común en ejecución de proyectos bajo el enfoque del marco lógico y esto supone un marco cultural diferente al que AMPCM ha tenido que aprender a manejar. Parte de las dificultades de coordinación que atravesó el proyecto en sus primeros tiempos, tienen origen en el manejo de estas diferencias culturales.

3.8 Apropiación y fortalecimiento institucional.

A nivel general y a partir de todo lo que se ha podido analizar tanto a nivel documental, como de los contenidos de las entrevistas, grupos focales, encuestas se podría decir que la mayoría de las personas que han intervenido en el proyecto se encuentran muy satisfechas de su participación y valoran muy positivamente este hecho y así lo han manifestado.

Se puede decir que la participación se ha podido verificar en todas las fases del proyecto desde la identificación, así como en la ejecución y especialmente durante la búsqueda de soluciones a los problemas a los que se han enfrentado durante la ejecución del proyecto.

“una identificación participativa en la que se contó con los beneficiarios y fueron ellos los que identificaron las necesidades.”(Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

Con respecto a la coordinación del proyecto entre las organizaciones Klandlelo, CESAL y AMPCM queda constancia de que se ha ido mejorando a lo largo de la ejecución del proyecto en términos de coordinación y de liderazgo.

“CESAL firma acuerdo con Klandlelo y Klandlelo con AMPCM. La coordinación en los primeros tiempos del proyecto fue hecha a dos CESAL-Klandlelo y Klandlelo-AMPCM. Esto ha sido un obstáculo en ocasiones. No es hasta la tercera fase del proyecto que se hacen reuniones periódicas de coordinación de las tres organizaciones.” (Jordi, director general de CESAL en Mozambique)

Durante la ejecución del proyecto ha habido cambios de personal clave que ha afectado a la marcha del mismo, en especial en AMPCM.

“Donde mi evaluación es más quizá negativa hacia un proyecto con esto con muchos problemas en el sentido de cambios de personal, de equipos. Ha habido mucha movilidad y sobre todo de figuras clave del proyecto. Estos cambios no han ayudado nada. Y luego, sobre todo, a nivel de AMPCM, una figura concreta muy importante en el proyecto, pues que ha salido mal. Es esa figura del director” (Jordi, director general de CESAL en Mozambique)

Aunque la salida de la persona que ocupaba el puesto en la dirección de AMPCM no ha tenido que ver con el proyecto y así lo han expresado las personas entrevistadas durante esta evaluación, sí que ha supuesto muchos cambios y ha afectado a la ejecución del proyecto, ya que el director de AMPCM era también el coordinador del proyecto, por lo que, tras su salida, la coordinación fue asumida por Ercia que hasta entonces había sido personal técnico en el proyecto. Cabe destacar que los cambios en el personal en las organizaciones de AMPCM y CESAL han contribuido a incentivar nuevas metodologías que han ayudado a garantizar la buena marcha del proyecto.

“Nosotros teníamos reuniones de coordinación regulares para intercambiar información e siempre que se identificaban dificultades se intentaban marcar reuniones” (Julia, directora ejecutiva de AMPCM)

“Sobre la gestión del proyecto, creo que la gestión fue realizada de una forma participativa, por lo que había una buena coordinación entre CESAL y el líder (...) Yo creo que había una buena participación incluso en la búsqueda de soluciones a los problemas.” (Domingos, director ejecutivo de Klandlelo).

La incorporación de una persona local para hacerse cargo de la coordinación del proyecto de CESAL ha fortalecido la coordinación entre las tres organizaciones y ha incentivado la ejecución del proyecto.

“Cuando yo llegué no estaba muy claro. Y ya luego, cuando sus problemas salieron, sí que ha habido. Más encuentros y más trabajo conjunto, reuniones semanales, reuniones mensuales, una herramienta de seguimiento del proyecto que también cambió. Ya cuando llegué también no había una herramienta muy clara e introdujimos más herramientas de monitoreo. Y planificación de actividades mensual, semanal. Todo eso lo incorporamos y Armindo acompañó a AMPCM al uso de esta herramienta que era nueva. Entonces esto mejoró mucho, mejoró mucho.” (Cristina, gestora de proyectos de CESAL en Mozambique)

Con respecto a los titulares de obligaciones y a su participación durante este proyecto, el representante de la SAE (Servicio de Actividades Económicas) manifestó que estaban muy interesados en la temática y que les resulta muy interesante y que les gustaría haber estado involucrados en más actividades y que esperan que futuro puedan colaborar estrechamente con AMPCM. Cabe destacar, que, en el momento que se realizó esta evaluación, se estaba a la espera de la firma de un convenio entre las dos instituciones.

“Nos dijeron que primero querían capacitar a los extensionistas para transformar las asociaciones en cooperativas modernas y que después se haría iba a replicar esa formación, bajando al terreno, formando también a los líderes de las asociaciones de productores para que entiendan lo que es el cooperativismo moderno. Se formó a dos extensionistas [...] la dirección participó y la universidad proporcionó el alquiler de sala. El resto lo hizo AMPCM [...] Luego se formaron 46 extensionistas. [...] quedó pendiente la formación de los líderes de las asociaciones y las propias asociaciones. Esa parte no la llegamos a hacer [...] y pasado algún tiempo recibí una invitación para participar en el encuentro en Bobole y participé en representación del sector de agricultura. [...] fuimos convocados para participar en el Día Internacional de las Cooperativas.” (Fernando Macumba, Responsable de la SAE)

4. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

El proyecto se considera **pertinente** respecto a las necesidades analizadas en el contexto dónde se ha implementado, así como a las prioridades sentidas y manifestadas por parte de todas las personas involucradas en el proyecto. Se alinea con las políticas y estrategias públicas en el país, así como con las líneas operativas del financiador y las prioridades estratégicas de las tres organizaciones involucradas en su implementación. Los objetivos conseguidos y resultados alcanzados responden a los problemas detectados. La identificación del proyecto fue correcta y se valora como una de sus fortalezas la dinámica de participación de las cooperativas beneficiarias en todo el proceso.

Aunque las consecuencias de la pandemia mundial COVID-19 han afectado en la ejecución del proyecto y el estado de alarma decretado por el Gobierno de la República de Mozambique ha coincidido con el periodo de ejecución, se puede concluir que el proyecto ha seguido siendo **pertinente** después de la pandemia y la población sujeto no ha cambiado, ni tampoco sus prioridades ni las prioridades de las organizaciones intervinientes.

Se considera que el proyecto ha sido **eficaz** en cuanto al alcance de resultados y objetivos planteados según la lógica de intervención, así como en la mayoría de los indicadores establecidos. Tras el análisis realizado, se puede decir que el alcance de resultados y objetivos es de un promedio del 90% y los indicadores planteados en la formulación como meta se han alcanzado en su mayoría. Las actividades previstas y ejecutadas han sido las necesarias para alcanzar las metas planteadas. Las dificultades encontradas durante la ejecución debido a la pandemia de COVID-19 y a otras circunstancias han sido solventadas buscando soluciones y planteando alternativas para llevarlas a cabo de manera eficaz.

En términos generales se puede concluir que el proyecto objeto de la presente evaluación ha sido **eficiente**. Se ha hecho un uso racional y adecuado de los recursos previstos y utilizados. El equipo ha realizado un análisis continuo de la marcha en el proyecto y se han considerado muy adecuadas todas las medidas de ajuste que se han ido tomando, tanto para solucionar problemas, como para fortalecer debilidades. Los ajustes presupuestarios y técnicos que se han realizado han sido adecuados. Con respecto a los recursos humanos, se considera muy adecuado el refuerzo con la introducción de una persona para la coordinación por parte de CESAL con fondos propios.

La **sostenibilidad** del proyecto está basada en la propia estructura de una sus organizaciones socias. AMPCM como plataforma en la que se integran más de 130 cooperativas en el país es garante del mantenimiento de los resultados alcanzados a medio plazo y, en el plazo inmediato, de la continuidad del apoyo a las cooperativas implicadas en este proyecto. Por otro lado, la mejora de las capacidades individuales y colectivas que se han conseguido con este proyecto sumado a la provisión de las condiciones técnicas en infraestructura y maquinaria son suficientes para garantizar el paso de una agricultura de subsistencia a un modelo empresarial.

Varios son los aspectos en los que el proyecto ha logrado un impacto positivo. Por un lado, ha conseguido la promoción del cooperativismo moderno a varios niveles. Se ha constatado el interés por parte de las instituciones del gobierno local y que se ha concretado con la firma del memorandum de entendimiento. Por otro lado, las cooperativas fortalecidas en este proyecto han visto incrementada su capacidad de producción.

En lo relativo al enfoque de Género en Desarrollo se puede concluir que con la ejecución de este proyecto las mujeres han mejorado su inserción laboral gracias a las capacitaciones y formaciones, aunque las propias cooperativas son conscientes de que se trata de un proceso incipiente que necesita ser reforzado y acompañado. También se ha constatado una mejora del conocimiento de derechos y de concienciación. La política de género de AMPCM es una primera fase de un proceso constructivo que puede llegar a ser de gran impacto.

Con respecto a la **diversidad cultural**, aunque la formulación del proyecto no estaba incluida entre sus objetivos o enfoques transversales se puede concluir que ha sido respetada.

Cabe destacar que la **participación** en el proyecto objeto de esta evaluación ha estado patente en todas las fases que ha hecho que todos los actores involucrados se hayan apropiado y tengan un sentimiento de pertenencia al proyecto; así como que se sientan partícipes en la toma de decisiones. La coordinación entre las tres organizaciones del consorcio ha mejorado a lo largo del proyecto y por tanto se considera que ha habido un gran fortalecimiento institucional con aprendizajes para todas ellas. El proceso de apropiación de los titulares de obligaciones, aunque se ha iniciado y se considera que hay una buena base, todavía es muy incipiente.

5. LECCIONES APRENDIDAS

- ◇ Es imprescindible la creación de espacios de comunicación y coordinación adecuados entre los actores involucrados. Esto facilita la creación de sinergias y fortalece el sentimiento de apropiación.
- ◇ Involucrar organizaciones especializadas y consolidadas es una garantía para la sostenibilidad y continuidad de los resultados alcanzados en los proyectos
- ◇ El trabajo en red tiene un efecto multiplicador sobre los resultados y además fortalece individualmente a cada uno de sus miembros
- ◇ No es recomendable que las personas que dirigen las organizaciones asuman puestos contractuales en los proyectos ya que puede tener como consecuencia la confusión en las responsabilidades e incluso acarrear algún conflicto de intereses.
- ◇ Cuando desde la identificación de un proyecto hasta el inicio de la ejecución del mismo, transcurre un periodo largo de tiempo, hay que tener en cuenta que muchas de las circunstancias iniciales han podido cambiar.
- ◇ La utilización de metodologías y mecanismos participativos de manera transversal, favorecen el sentimiento de pertenencia y la apropiación.
- ◇ Las estrategias de comunicación y el uso de instrumentos culturalmente aceptados, como canciones para vehicular mensajes, facilitan la consecución de los resultados.
- ◇ El establecimiento de mecanismos para mejorar la coordinación garantiza un mayor alcance de los resultados previstos.
- ◇ La pandemia nos ha enseñado a buscar alternativas para conseguir llevar a cabo actividades con resultados parecidos, en este sentido muchas actividades se han ejecutado de manera online adaptándose a la nueva realidad existente.
- ◇ Las dificultades durante la ejecución de un proyecto pueden propiciar, en ocasiones, el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional.
- ◇ La creación de metodologías y herramientas de seguimiento al inicio del proyecto de una manera coordinada y participativa por parte de todas las organizaciones puede impulsar la apropiación del proyecto y mejorar su seguimiento.
- ◇ Es imprescindible contar con proyectos técnicos o proyectos de viabilidad actualizados de las pequeñas para prevenir contratiempos inesperados y realizar ajustes necesarios con anticipación.
- ◇ Es imprescindible dimensionar adecuadamente el área geográfica con respecto a los recursos humanos disponibles.

6. RECOMENDACIONES

6.1. Generales:

- Se recomienda antes de iniciar la ejecución del proyecto dedicar el inicio a verificar las circunstancias existentes por si han variado desde el diagnóstico, en especial en todo lo relativo al abastecimiento de agua y los sistemas de riego, ya que se hace necesario actualizar la situación y valorar la viabilidad.
- Es recomendable introducir jornadas de análisis del proyecto semestralmente para cohesionar el proyecto y aunar los esfuerzos de todas las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico de las prácticas culturales, liderazgos y lógicas de la comunidad para poder adecuar el proyecto a las mismas.
- Se recomienda incluir en futuros diagnósticos un análisis pormenorizado de la situación de las tierras e involucrar a los líderes comunitarios en el diagnóstico ya que, normalmente, son ellos quien tienen la información y quienes van a liderar de haber algún conflicto.
- Se recomienda para futuras identificaciones la realización de un diagnóstico de género que permita saber de dónde partimos
- Se recomienda dar continuidad en la formación en género al personal de las tres organizaciones CESAL, AMPCM y Kandlelo.
-

6.2. A CESAL:

- Se recomienda evitar solicitar modificaciones en los IOV al financiador si no existen causas muy justificadas que así lo ameriten, en especial modificaciones al alza por el buen alcance conseguido a medio plazo, ya que éste es posible que pueda revertirse.
- Continuar con la línea estratégica del fomento del cooperativismo en Mozambique que han iniciado con este proyecto para incorporarlo a la gran experiencia que tienen con el asociativismo en materias agrícolas.
- En los próximos proyectos, incluir actividades específicas de formación y conocimiento del enfoque de Marco Lógico y de los procedimientos de ejecución y justificación de las financieras.
- Es de suma importancia establecer los mecanismos de coordinación del proyecto, conocer las responsabilidades y reconocer a cada organización su función para lo que se recomienda elaborar un solo memorando de entendimiento donde se establezcan las responsabilidades y funciones de cada organización.

6.3. A AMPCM:

- Realizar un análisis de las fortalezas que tiene cada cooperativa para mejorar y propiciar las sinergias y que puedan apoyarse entre ellas.
- Promover intercambio de experiencias dónde cada cooperativa pueda presentar las buenas prácticas.
- Aprovechar los conocimientos adquiridos por parte de AMPCM sobre la gestión de proyectos a través del Marco Lógico, así como la justificación de las subvenciones para dar continuidad a esta oportunidad para conseguir más financiamiento que ayude a su fortalecimiento.
- Las personas líderes que se han empoderado a través del proyecto, así como han adquirido conocimientos deben transmitir todos los conocimientos adquiridos a todas las personas integrantes de la cooperativa, así como a apoyar a otras. Actualmente existe un clima y un fortalecimiento de personas clave y su réplica puede ser de gran importancia
- AMPCM puede tener un gran potencial para solicitar líneas de financiamiento al aglutinar a muchas cooperativas. Es importante poder acceder a financiamiento para continuar con el fortalecimiento de la red, así como de las cooperativas a nivel individual. Además de esto, se recomienda a AMPCM que continúe con el fortalecimiento institucional, ya que es muy importante una organización fuerte y empoderada para poder dar respuesta y acompañamiento a las cooperativas que formen parte.
- Como red de cooperativas, AMPCM tiene un gran potencial para fortalecer a muchas cooperativas en temas punteros con un efecto multiplicador y que se puede expandir por todo el país. Se sugiere que aproveche este potencial y se convierta en referente en diversas temáticas como: - Certificaciones -Economía circular -Autogestión de cooperativas -Exportaciones

6.4. A las cooperativas:

- Se recomienda aprovechar todos los conocimientos e incentivos adquiridos y la pertenencia a AMPCM para la sostenibilidad.
- Es imprescindible garantizar un buen mantenimiento de las infraestructuras y equipamiento dotado en el proyecto.

7. LISTADO DE ANEXOS

1. Matriz de evaluación
2. Agenda definitiva
3. Guía de entrevista a CESAL, AMPCM y Klandlelo
4. Guía de entrevista a SDAE y DPA
5. Guía de grupo focal
6. Formulario online
7. Fotos